

EFEKTIVITAS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP PENCAPAIAN *BUSINESS PLAN* PADA PT BOSOWA PROPERTINDO

Arif Wahyudi, Masdar Mas'ud, Fadliah Nasaruddin

Mahasiwa program Pasca Sarjana, Jurusan Akuntansi – Universitas Muslim Indonesia

Dosen Pasca Sarjana, Jurusan Akuntansi – Universitas Muslim Indonesia

Dosen Pasca Sarjana, Jurusan Akuntansi – Universitas Muslim Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Key Performance Indicator PT Bosowa Propertindo dalam hal ini unit bisnis Hotel Aryaduta Makassar dan Hotel Novotel Makassar yang ditentukan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dan untuk melihat efektivitas penerapan *balanced scorecard* terhadap pencapaian *Business Plan* pada PT Bosowa Propertindo unit bisnis Hotel Aryaduta Makassar dan Hotel Novotel Makassar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pencapaian *balanced scorecard* perusahaan pada tahun 2016 dan tahun 2017 dengan nilai pencapaian *Key Performance Indicator* dari keempat persepektif dapat dicapai dengan baik dengan nilai pencapaian diatas target hal ini dibuktikan dengan pencapaian nilai score secara kumulatif yang mengalami peningkatan dari tahun 2016 ke tahun 2017

Kata kunci : *Balanced scorecard, management tols, business plan, Efektivitas kinerja*

ABSTRACT

This study was conducted to determine the Key Performance Indicator of PT Bosowa Propertindo in this case the Aryaduta Makassar Hotel and Novotel Makassar business units that were determined using the balanced scorecard method and to see the effectiveness of the application of the balanced scorecard to the achievement of Business Plan at PT Bosowa Propertindo business unit of the Aryaduta Makassar Hotel and the Novotel Makassar Hotel. The results of this study indicate that the achievement of the company's balanced scorecard in 2016 and 2017 with the value of the achievement of Key Performance Indicators of the four perspectives can be achieved well. the achievement value show the company could reach all Key Performance Indicator above from the target as evidenced by the achievement of a cumulative score which has increased from 2016 to the year 2017

Keywords : *Balanced scorecard, management tols, business plan, Performance effectiveness*

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan bisnis yang semakin kompleks dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja secara akurat dan menyeluruh, salah satu alat strategi yang komprehensif yang

digunakan telah digunakan secara luas adalah metode *Balanced Scorecard*. Tujuan penggunaan metode *Balanced Scorecard* adalah untuk mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: perspektif pertumbuhan dan pembelajaran,

perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan

Pada dasarnya siklus hidup perusahaan bisnis dibagi menjadi 3 tahap, yaitu: (1). Perusahaan yang berada pada tahap awal pertumbuhan memiliki produk (Barang/Jasa) yang bertumbuh secara signifikan (2) Perusahaan yang berada pada tahap keberlangsungan memiliki produk (barang/jasa) yang bertumbuh stabil (3) Perusahaan yang berada pada tahap kematangan, memiliki produk (Barang/Jasa) yang bertumbuh secara lambat.

Penerapan *balanced scorecard* dapat kita lihat di beberapa perusahaan perusahaan besar yang mengalami perkembangan yang signifikan terhadap bisnis yang dijalankannya bahkan bukan hanya perusahaan namun pendekatan *balanced scorecard* juga dapat digunakan oleh berbagai perusahaan dan organisasi dan terbukti berhasil, (Hidayat, Musa, Haerani, & Sudirman, 2015) Beberapa perusahaan tersebut tentu saja telah mencapai prestasi yang lebih baik dan perbaikan yang tahan lama dibandingkan yang lain. Organisasi yang telah berhasil mempertahankan fokus strategi mereka biasanya membentuk unit baru di tingkat perusahaan untuk mengawasi semua strategi terkait kegiatan, sebuah *Office Manajemen Strategi* (OSM) dalam hal ini juga dapat diartikan sebagai sebuah Divisi Lintas Fungsi yang menjadi fasilitator terhadap manajemen perusahaan dengan semua departemen dalam perumusan strategi perusahaan.

Bosowa Corporation sebagai perusahaan yang berkembang juga sudah menerapkan *balanced scorecard* sejak tahun 2006, sebagai *management tools* didalam mengelola organisasi dan bisnis mulai diterapkan oleh Bosowa Corporation dengan launching konsep manajemen yang diberi nama BUMS (*Bosowa Umbrella*

Management System), Secara umum perkembangan Bosowa Corporation memang dapat dilihat secara fisik, tentunya perkembangan Bosowa Corporation dari line bisnis dapat dijadikan sebagai salah satu tolak ukur dari hasil penerapan *balanced scorecard*, yang pada awalnya hanya terdapat 10 line bisnis hingga akhirnya pada saat ini bosowa sudah memiliki 54 line bisnis. (Razak & Hidayat, 2016)

METODE PENELITIAN

a. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik deskriptif kualitatif dengan penekanan utama pada penelitian sumber, mengungkapkan fakta, menguraikan data dengan mendeskripsikan data yang diperoleh dari penelitian, dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti, kemudian data yang diperoleh diuraikan serta dikembangkan berdasarkan teori yang ada. Penelitian kualitatif lebih menitik beratkan pada ketajaman dan analisa data secara mendalam. Sehingga diharapkan diperoleh sebuah analisis dan hasil yang dapat mendeskripsikan elemen-elemen penting dari data penelitian. Maka akan diperoleh gambaran jelas mengenai Efektivitas penerepan *balanced scorecard* terhadap pencapaian business plan pada PT Bosowa Propertindo dalam hal ini unit bisnis perhotelan yaitu Hotel Aryaduta Makassar dan Hotel Novotel Makassar. Untuk menguji apakah terdapat perbedaan atau tidak sebelum dan sesudah menggunakan *balanced scorecard*.

b. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Bosowa Propertindo yang merupakan salah satu group dari Bosowa Corporation di Kota Makassar. Dengan fokus penelitian pada unit bisnis perhotelan yang dinaungi

oleh PT Bosowa Propertindo yaitu Hotel Aryaduta Makassar dan Hotel Novotel Makassar. Sedangkan waktu pelaksanaannya mulai bulan Februari 2018 sampai April 2018.

c. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui interview atau wawancara, untuk memperoleh informasi yang terkait penerapan *balanced scorecard* pada PT Bosowa Propertindo (Hotel Aryaduta Makassar & Hotel Novotel Makassar) dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan judul penelitian. Data sekunder diperoleh melalui sumber kepustakaan atau studi pustaka (buku, jurnal, artikel, makalah, internet, dan literatur lainnya).

BALANCED SCORECARD

Konsep *balanced scorecard* dimulai dari studi yang dilakukan oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan pada tahun 1990 tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Studi tersebut dilakukan kerana adanya kesadaran bahwa ukuran kinerja sebuah perusahaan. Berdasarkan perkiraan, sekitar 60% dari ukuran ukuran yang digunakan untuk mengambil keputusan, alokasi sumber daya, dan manajemen kinerja masih merupakan ukuran yang bersifat keuangan. Ukuran keuangan masih digunakan meskipun banyak kritik terhadap penggunaannya (Niven, 2003: 7).

Balanced scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja masa depan, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan

yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton 1996: 18). *Balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab-akibat (Luis dan Biromo, 2008: 16).

Manfaat *balanced scorecard* (Kaplan dan Norton, 1996:10) :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Keunggulan *balanced scorecard* menurut (Mulyadi, 2007: 14) :

1. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan
2. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal
4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mashur Razak dan Muhammad Hidayat Penelitian yang dilakukan di PT Bosowa Propertindo yang merupakan Unit OSM di Bosowa Corporation dikenal sebagai Corporate of the Office of Strategic Management (COSM) yang berfungsi sebagai divisi lintas fungsi. Tugas utama COSM adalah

memastikan bahwa strategi yang telah ditetapkan dapat didekode oleh setiap unit bisnis yang dimiliki oleh perusahaan. Secara umum, misi divisi COSM di Bosowa Corporation adalah sebagai berikut:

1. Sebagai divisi yang memfasilitasi manajemen dalam perumusan strategi
2. Sebagai institusi yang bertugas memastikan pelaksanaan strategi di tingkat bisnis yang selaras dengan strategi perusahaan melalui pemantauan yang dilakukan secara teratur di unit ukur mingguan, bulanan, semester dan tahunan
3. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab untuk mengevaluasi pelaksanaan strategi dalam perencanaan Periode bisnis yang dihasilkan dan akan digunakan Sebagai umpan balik dalam menyusun strategi untuk periode rencana bisnis berikutnya. (Hidayat, 2018)

Berdasarkan visi dan misi di atas, maka pembagian COSM di Bosowa mencoba menerjemahkan apa yang disebut sebagai fungsi strategi manajemen yang telah dijelaskan dalam dasar teoritis di atas, yaitu perumusan, implementasi dan evaluasi strategi. Seperti yang diusulkan oleh Kaplan dan Norton (2005) mengenai fungsi OSM, maka di Bosowa Corporation, COSM mencoba menjadi divisi yang bertanggung jawab untuk menjaga atau memastikan bahwa strategi yang telah diputuskan dapat diterapkan dengan benar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Fungsi ini untuk mengisi kesenjangan antara perumusan strategi di tingkat korporasi dan implementasinya. Kesenjangan semacam ini sangat umum

terjadi di banyak perusahaan dan organisasi. Banyak perusahaan dan organisasi memiliki formulasi strategi yang tepat dan bahkan formulasi seringkali melibatkan konsultan yang memiliki kemampuan dalam menyusun strategi. Namun, banyak perusahaan dan organisasi. Tidak mampu menjalankan strategi karena, pada tahap implementasi, mereka tidak memiliki institusi atau divisi tertentu yang mengawal apakah strategi yang diterapkan sudah dilakukan di tingkat lapangan atau tidak.

Kehadiran COSM adalah untuk mengatasi dan menjembatani manajemen dan secara umum fungsi Perumusan Strategi Sebagai fungsi fasilitator dalam implementasi perumusan strategi, COSM memprakarsai kegiatannya sebagai fasilitator untuk memberikan panduan kepada organisasi dalam menafsirkan visi dan misi menjadi sasaran strategis. Untuk memperjelas tujuan strategis ini, tujuan strategis yang ingin dicapai oleh organisasi digambarkan sedemikian rupa dalam perspektif balanced scorecard perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

COSM selanjutnya memfasilitasi bagaimana organisasi melakukan formulasi lanjutan yang terkait dengan langkah strategis yang akan diterapkan untuk tujuan spesifik dengan mengarahkan manajemen untuk menghubungkan pencapaian tujuan pendorong atau pendorong kesuksesan yang diinginkan. Tujuan dari langkah ini adalah agar manajemen dapat menentukan KPI yang relevan dan realistis untuk dicapai oleh organisasi. Fungsi Implementasi Strategi. Tahap selanjutnya setelah tahap perumusan strategi adalah penerapan strategi. Pada tahap ini, COSM berfungsi sebagai divisi fasilitator yang memudahkan para pemimpin untuk memastikan bahwa strategi yang telah dirumuskan sedemikian

rupa dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat sesuai rencana. Oleh karena itu, COSM sebagai fasilitator akan mengupdate implementasi strategi dengan melakukan rapat koordinasi yang digunakan sebagai media komunikasi dan monitoring terkait pelaksanaan strategi di lapangan.

Sehingga pada penelitian sebelumnya dapat diketahui bahwa OSM dapat diterapkan secara efektif dalam mendukung penerapan balanced scorecard pada suatu perusahaan. Peran dan tanggung jawab OSM yang telah dipaparkan oleh Kaplan dan Norton (2005). Bisa diaplikasikan dengan menyesuaikan kebutuhan organisasi atau perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penerapan OSM antara satu perusahaan dengan perusahaan lain

dapat berbeda karena masing-masing perusahaan memiliki visi, misi dan budaya yang berbeda.

Pencapaian kinerja Hotel Aryaduta Makassar dan Hotel Novotel Makassar akan dinilai dengan menggunakan balanced scorecard yang merupakan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan dalam periode tertentu dengan melakukan pendekatan pada 4 perspektif yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, internal proses bisnis, pelanggan dan keuangan. Format ini ditentukan berdasar pada format yang digunakan oleh peneliti terdahulu yaitu : Galib, M., & Hidayat, M. (2018), Nur, A. W., Hidayat, M., & Tamsah, H. (2019), Hasriani, H., Nasruddin, N., & Hidayat, M. (2018) sebagai berikut :

a. Penentuan Ukuran Performansi (Key Performance Indicators/KPI)

Tabel 1 Key Performance Indicator
PT Bosowa Propertindo

Tujuan-tujuan Strategis	KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)	
	Key Performance Outcome (Lag Indicators)	Key Performance Driver (Lead Indicators)
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 1. Pendidikan dan Pelatihan 2. Penggunaan Sistem IT 3. Produktivitas Karyawan 4. Turn Over	a. Jumlah Pendidikan dan Latihan untuk Pegawai b. Ketersediaan, kecepatan dan ketepatan Informasi c. Tingkat produktivitas Pegawai d. Tingkat kerugian perusahaan terhadap karyawan potensial yang keluar atau resign	- Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan dengan rasio rata rata 180 menit per karyawan dalam 1 bulan - Kecepatan penyajian Sistem informasi & Pelaporan - Rasio gross profit dengan gaji atau Emco karyawan - Rasio jumlah karyawan resign dengan total karyawan
Perspektif Proses Bisnis Internal 1. Inovasi Produk 2. Pelaksanaan SOP	a. Rasio Inovasi b. Kesesuaian Standar Pelayanan	- Variasi Produk / Layanan Baru - Kepatuhan terhadap SOP
Perspektif Pelanggan 1. Kepuasan Fasilitas 2. Keandalan dalam pelayanan	a. Kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan secara fisik b. Kemampuan perusahaan mewujudkan janjinya (<i>Reliability</i>)	- Survey Kepuasan Tamu

Tujuan-tujuan Strategis	KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)	
	Key Performance Outcome (Lag Indicators)	Key Performance Driver (Lead Indicators)
3. Penanganan Komplain tamu 4. Jaminan terhadap pelayanan 5. Empati terhadap kebutuhan pelanggan	c. Kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang cepat (<i>Responsiveness</i>) d. Kemampuan perusahaan dalam memberikan jaminan pelayanan (<i>Assurance</i>) Kemampuan perusahaan dalam memahami kebutuhan pelanggan (<i>Emphaty</i>)	
Perspektif Keuangan 1. Kemampuan untuk meningkatkan laba 2. Pemanfaatan investasi perusahaan yang efektif	a. Tingkat Hunian Hotel (Occupancy) b. Harga rata rata kamar (ARR) c. Total Pendapatan d. Gross Operating Profit (GOP%) e. Return On Capital Employed (ROCE) f. Return On Investment (ROI) g. Analisa ratio yang menunjukkan perusahaan yang sehat (CR)	- Jumlah pelanggan - Harga jual produk - Pendapatan - Efisiensi biaya - Pertumbuhan laba - Total aset - Investasi - Pos-pos Neraca dan Rugi Laba

b. Formula Yang digunakan Dalam Pelaksanaan penilaian Kinerja dan pencapaian Business Plan

Tabel 2 Formula Penghitungan
PT Bosowa Propertindo

KEY PERFORMANCE INDICATORS	FORMULA
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 1. Pengembangan Pelatihan (Technical skill, Sales Skill, English language, Communication Skill, Leadership skill) 2. Penggunaan sistem IT 3. Produktivitas Karyawan 4. Turn Over	$= \frac{\text{Jumlah Jam Pelaksanaan pelatihan}}{\text{total jumlah karyawan}}$ $= \frac{\text{Budget Biaya Pelatihan}}{\text{Realisasi Biaya Pelatihan}}$ $= \frac{\text{Jumlah sistem IT yang direncanakan}}{\text{Jumlah sistem IT yang digunakan}}$ $= \frac{\text{Gross Profit}}{\text{Employee Cost}}$ $= \frac{\text{Jumlah karyawan resign}}{\text{Total karyawan}}$
Perspektif Proses Bisnis Internal 1. Pelaksanaan SOP 2. Rasio Inovasi	$= \frac{\text{Jumlah Pelanggaran}}{\text{Jumlah Karyawan}}$ $= \frac{\text{Jumlah Produk Baru}}{\text{Jumlah Keseluruhan Produk}}$
Perspektrif Pelanggan 1. Kepuasan Fasilitas 2. Keandalan dalam pelayanan	Survey Kepuasan Pelanggan

KEY PERFORMANCE INDICATORS	FORMULA
3. Penanganan Komplain tamu 4. Jaminan terhadap pelayanan 5. Empati terhadap kebutuhan pelanggan	
Perspektif Keuangan 1. Tingkat Hunian Kamar (Occ) 2. Harga rata rata kamar (ARR) 3. Total Pendapatan (Rev) 4. GOP % 5. Return On Capital Employed (ROCE) 6. Return On Investment 7. Analisa ratio yang menunjukkan perusahaan yang sehat	$Occ = \frac{\text{Jumlah kamar tersedia}}{\text{Jumlah kamar terjual}}$ $ARR = \frac{\text{Total Pendapatan Kamar}}{\text{Jumlah kamar terjual}}$ $Rev = \text{Total Pendaptan departement}$ $GOP = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Total Pendaptan}} \times 100\%$ $ROCE = \frac{\text{pendapatan sebelum pajak}}{\text{total asset - pinjaman jangka pendek}}$ $ROI = \frac{\text{pendapatan bersih}}{\text{total harta}}$ $CurrentRatio = \frac{\text{harta lancar}}{\text{hutang lancar}}$

Sumber : hasil wawancara dengan manajemen PT Bosowa Propertindo

c. Penentuan Pencapaian Balanced Scorecard

Tabel 3 Penentuan Pencapaian
PT Bosowa Propertindo

Nilai	Deskriptif	Presentasi
5	Pencapaian Melebihi diatas Target	> 130%
4	Lebih Sedikit dari Target	111% - 130%
3	Hampir dan Sesuai dengan Target	91% - 110%
2	Tercapai Minimum Target	80% - 90%
1	Kurang atau Sangat Jauh dari Target	< 80%

Sumber BSC Bosowa Corporation

d. Penentuan target pencapaian perspektif balance scorecard pada PT Bosowa Propertindo

Penyusunan *business plan* merupakan kewajiban bagi perusahaan untuk menentukan target operasional dan target keuangan perusahaan untuk periode tertentu, dalam hal penilaian pencapaian

perusahaan maka yang dijasikan sebagai indicator penilaian adalah penentuan *business plan* dan pencapaian terhadap *business plan* perusahaan. Analisa ini dilakukan pada PT Bosowa Propertindo untuk unit bisnis Hotel Aryaduta Makassar dan Hotel Novotel Makassar yang dianalisa dan disajikan berdasarkan kategori penilaian *balanced scorecard* berikut ini :

- **Pencapaian Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard* ada 5 yang dijadikan KPI oleh perusahaan yaitu pelaksanaan serta biaya pendidikan dan pelatihan, penggunaan sistem IT, produktivitas karyawan dan *turn over*, KPI tersebut dijadikan sebagai dasar pengukuran kinerja manajemen dalam upaya menjaga pertumbuhan bisnis dengan para pesaing yang bergerak dibidang bisnis yang sama.

- **Pencapaian Perspektif proses bisnis internal**

Pada perspektif proses bisnis internal PT Bosowa Propertindo ada 2 KPI yang dijadikan sebagai pengukuran kinerja perusahaan, yaitu inovasi produk dan pelaksanaan SOP atau tingkat kepatuhan.

- **Pencapaian perspektif pelanggan**

Perspektif pelanggan dalam bisnis perhotelan menjadi hal yang sangat penting untuk di *manage* oleh manajemen, kondisi persaingan untuk bisnis perhotelan sangat

ketat untuk Hotel kelas bintang 4 dan bintang 5 dengan hadirnya beberapa hotel baru yang menjadi kompetitor atau pesaing bisnis. Beberapa kompetitor perusahaan diantaranya adalah Hotel Clarion, Hotel Rinra, Hotel Swiss Bell, Hotel Aston dan Hotel Gammara.

- **Pencapaian perspektif keuangan**

Penentuan bobot perspektif keuangan cenderung sama dengan perspektif lainnya, hal ini menyesuaikan dengan kategori bisnis perusahaan yang berdasarkan fase pertumbuhan bisnis yaitu *harvest* atau menuai ataupun *sustain* atau berkelanjutan. Pada Penelitian ini menunjukkan bahwa pencapaian keuangan pada perusahaan sesuai dengan target manajemen apabila dibandingkan dengan *business plan* dengan angka skore pencapaian BSC ditahun 2016 dan tahun 2017.

e. Penilaian Akhir *Balanced Scorecard* PT Bosowa Propertindo

Penilaian akhir terhadap score pencapaian kinerja PT Bosowa Propertindo untuk unit bisnis Hotel Aryaduta Makassar untuk tahun 2016 dan tahun 2017 pada tabel berikut ini :

Tabel 4 Penilaian Akhir Tahun 2016
PT Bosowa Propertindo unit bisnis Hotel Aryaduta Makassar

No -1	Perspektif -2	Bobot -3	KPI -4			Score -5	
			B	N	NxB		
1	Pembelajaran dan pertumbuhan	25%				(3)x(4)	
			<i>Pendidikan dan pelatihan</i>	20%	4	0,8	0,2
			<i>Biaya Pendidikan & Pelatihan</i>	20%	4	0,8	0,2
			<i>Penggunaan sistem IT</i>	20%	3	0,6	0,2
			<i>Produktivitas karyawan</i>	20%	2	0,4	0,1
			<i>Turn Over</i>	20%	5	1	0,3
Total			100%			0,9	
2	Proses bisnis	25%	Inovasi produk	50%	4	2	0,5

No	Perspektif internal	Bobot	KPI			Score	
			Pelaksanaan SOP	50%	3	1,5	0,4
			Total	100%			0,9
3	Pelanggan	25%	Bukti fisik	20%	3	0,6	0,2
			Kehandalan	20%	4	0,8	0,2
			Daya Tanggap	20%	4	0,8	0,2
			Jaminan	20%	3	0,6	0,2
			Kepedulian	20%	4	0,8	0,2
			Total	100%			0,9
4	Keuangan	25%	Tingkat hunian hotel	20%	3	0,6	0,2
			Harga rata rata kamar	20%	3	0,6	0,2
			Total pendapatan	15%	3	0,5	0,1
			Gross operating profit	15%	3	0,5	0,1
			Tingkat Pengembalian Investasi (ROCE)	10%	3	0,3	0,1
			Return On Investment (ROI)	10%	2	0,2	0,1
			Current Ratio	10%	3	0,3	0,1
			Total	100%			0,7
NILAI TOTAL BALANCED SCORECARD						3,4	

Tabel 5 Penilaian Akhir Tahun 2017
PT Bosowa Propertindo unit bisnis Hotel Aryaduta Makassar

No	Perspektif	Bobot	KPI			Score	
-1	-2	-3	-4			-5	
				B	N	NxB	(3)x(4)
1	Pembelajaran dan pertumbuhan	25%	Pendidikan dan pelatihan	20%	5	1	0,25
			Biaya Pendidikan & Pelatihan	20%	4	0,8	0,2
			Penggunaan sistem IT	20%	4	0,8	0,2
			Produktivitas karyawan	20%	3	0,6	0,15
			Turn Over	20%	5	1	0,25
			Total	100%			1,05
2	Proses bisnis internal	25%	Inovasi produk	50%	4	2	0,5
			Pelaksanaan SOP	50%	3	1,5	0,37
			Total	100%			0,87
3	Pelanggan		Bukti fisik	20%	3	0,6	0,2

No	Perspektif	Bobot	KPI			Score	
		25%	Kehandalan	20%	4	0,8	0,2
			Daya Tanggap	20%	4	0,8	0,2
			Jaminan	20%	3	0,6	0,2
			Kepedulian	20%	4	0,8	0,2
			Total	100%			0,9
4	Keuangan	25%	Tingkat hunian hotel	20%	3	0,6	0,15
			Harga rata rata kamar	20%	3	0,6	0,15
			Total pendapatan	15%	3	0,5	0,07
			Gross operating profit	15%	3	0,5	0,11
			Tingkat Pengembalian Investasi (ROCE)	10%	3	0,3	0,12
			Return On Investment (ROI)	10%	3	0,3	0,05
			Current Ratio	10%	3	0,3	0,07
			Total	100%			0,73
NILAI TOTAL <i>BALANCED SCORECARD</i>						3,5	

Sumber Data diolah, 2018

Penilaian akhir *balance scorecard* PT
Bosowa Propertindo untuk unit bisnis Hotel

Novotel Makassar tahun 2016 dan tahun
2017 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 6 Penilaian Akhir Tahun 2016
PT Bosowa Propertindo unti bisnis Hotel Novotel Makassar

No	Perspektif	Bobot	KPI			Score	
-1	-2	-3	-4			-5	
				B	N	NxB	(3)x(4)
1	Pembelajaran dan pertumbuhan	35%	<i>Pendidikan dan pelatihan</i>	20%	4	0,8	0,28
			<i>Biaya Pendidikan & Pelatihan</i>	20%	3	0,6	0,21
			<i>Penggunaan sistem IT</i>	20%	3	0,6	0,21
			<i>Produktivitas karyawan</i>	20%	3	0,6	0,21
			<i>Turn Over</i>	20%	2	0,4	0,14
			Total	100%			1,05
2	Proses bisnis internal	20%	Pelaksanaan SOP	50%	2	2	0,4
			Inovasi produk	50%	4	0	0,4
			Total	100%			0,8
3	Pelanggan		Bukti fisik	20%	3	0,6	0,18
			Kehandalan	20%	3	0,6	0,18

No	Perspektif	Bobot	KPI			Score	
		30%	Daya Tanggap	20%	3	0,6	0,18
			Jaminan	20%	3	0,6	0,18
			Kepedulian	20%	3	0,6	0,18
			Total	100%			0,9
4	Keuangan	15%	Tingkat hunian hotel	25%	2	0,5	0,08
			Harga rata rata kamar	20%	2	0,4	0,06
			Total pendapatan	10%	2	0,2	0,03
			Gross operating profit	10%	3	0,3	0,05
			Tingkat Pengembalian Investasi (ROCE)	15%	3	0,45	0,07
			Return On Investment (ROI)	10%	3	0,3	0,05
			Current Ratio	10%	3	0,3	0,05
			Total	100%			0,36
NILAI TOTAL <i>BALANCED SCORECARD</i>						3,11	

Sumber Data diolah, 2018

Tabel 7 Penilaian Akhir Tahun 2017
PT Bosowa Propertindo unti bisnis Hotel Novotel Makassar

No	Perspektif	Bobot	KPI			Score	
-1	-2	-3	-4			-5	
				B	N	NxB	(3)x(4)
1	Pembelajaran dan pertumbuhan	35%	Pendidikan dan pelatihan	20%	5	1	0,35
			Biaya Pendidikan & Pelatihan	20%	5	1	0,35
			Penggunaan sistem IT	20%	3	0,6	0,21
			Produktivitas karyawan	20%	2	0,4	0,14
			Turn Over	20%	3	0,6	0,21
			Total	100%			1,26
2	Proses bisnis internal	20%	Inovasi produk	50%	4	2,0	0,4
			Pelaksanaan SOP	50%	3	1,5	0,3
			Total	100%			0,7
3	Pelanggan	30%	Bukti fisik	20%	3	0,6	0,18
			Kehandalan	20%	3	0,6	0,18
			Daya Tanggap	20%	3	0,6	0,18
			Jaminan	20%	3	0,6	0,18
			Kepedulian	20%	3	0,6	0,18

			Total	100%			0,9
4	Keuangan	15%	Tingkat hunian hotel	25%	3	0,75	0,11
			Harga rata rata kamar	20%	3	0,6	0,09
			Total pendapatan	10%	3	0,3	0,05
			Gross operating profit	15%	3	0,45	0,07
			Tingkat Pengembalian Investasi (ROCE)	10%	3	0,3	0,05
			Return On Investment (ROI)	10%	2	0,2	0,03
			Current Ratio	10%	3	0,3	0,05
			Total	100%			0,44
NILAI TOTAL <i>BALANCED SCORECARD</i>							3,30

Sumber Data diolah, 2018

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan dengan pendekatan 4 perspektif *balanced scorecard* pada pt Bosowa Properindo untuk unit bisnis Hotel Aryaduta Makassar dan Hotel Novotel Makassar dengan pengambilan data pada tahun 2016 dan tahun 2017, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Pencapaian *balanced scorecard* perusahaan pada tahun 2016 dan tahun 2017 dengan nilai pencapaian *Key Performance Indicator* dari keempat perspektif tersebut membuktikan bahwa target yang ditentukan pada *Key Performance Indicator* untuk keempat perspektif BSC dapat dicapai dengan baik dengan nilai pencapaian diatas target hal ini dibuktikan dengan pencapaian nilai score secara kumulatif yang mengalami peningkatan dari tahun 2016 ke tahun 2017, tentunya hasil ini membuktikan bahwa penerapan *balanced scorecard* merupakan metode yang efektif di dalam pencapaian *business plan* PT Bosowa Propertindo.

DAFTAR PUSTAKA

- Hidayat, M., Musa, C. I., Haerani, S., & Sudirman, I. (2015). The Design of Curriculum Development Based on Entrepreneurship through Balanced Scorecard Approach. *International Education Studies*, 8(11), 123. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n11p123>
- Niven, Paul R.(2003). *Balanced Scorecard Step by Step for Government and Non Profit Agencies*. New Jersey : John Willey & Sons, Inc.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *Balanced scorecard : Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, Ahli Bahasa: Peter R, Yosi Pasla, 2000, Jakarta : Erlangga.
- Mulyadi, (2007). *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta.
- Hidayat, M. (2018). Developing the Office of Strategic Management as a Tool to Support the Implementation of

Balanced Scorecard in Bosowa Corporation.

Galib, M., & Hidayat, M. (2018). ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. BOSOWA PROPERTINDO. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 2(1), 92-112.

Nur, A. W., Hidayat, M., & Tamsah, H. (2019). PENGUKURAN KINERJA BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH KABUPATEN BANTAENG DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD. *YUME: Journal of Management*, 2(1).

Budiarti, Isniar. (2005). *Pentingnya pengukuran kinerja melalui pendekatan balanced scorecard*. Universitas Komputer Indonesia.

Fred R.David.(2009). *Management Strategis* (konsep). Edisi 12. Salemba Empat, Jakarta

Gaspersz. (2006). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk*

Organisasi Bisnis dan Pemerintah, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Hasriani, H., Nasruddin, N., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Stai Al-Azhar Gowa dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Mirai Management*, 3(2), 18-35.

.Karathanos, Demetrius and Patricia (2005). *Applying the Balanced Scorecard to Education*. Missouri: Southeast Missouri State University Cape Girardeau. Hlm 222-230.

Luis, Suwardi, B.Psy.,Mba & DR.IR Prima A Biromo. 2008. *Step by Step Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Porter, Michael E. (1996). *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta.

Yuwono, Sony, Sukarno, Edy, Ikhsan, Muhammad. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard. Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.